



高职高专“十一五”规划教材

现代 企业管理

胡伟 主编



化学工业出版社

高职高专“十一五”规划教材

现代 企业管理

胡伟 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本教程共有十一个模块,涵盖了当今企业管理的各个领域,力求体现现代企业管理理论的系统性和知识的应用性,使学生能够接触到现实中的管理问题,加深对理论的理解,提高解决问题的能力。本书的安排别具匠心,努力做到概念描述生动化、原理阐述具体化,开篇以贴切的案例导入,正文辅以管理链接、小资料和例题,结尾则是思考与练习、案例分析和项目教学示例。

本教材适合应用型本科院校、高职高专院校、成人高校的老师和学生以及企业的管理人员使用,亦可用于行业培训考试、继续教育等,同时也是一部提升管理者整体素质的必备参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/胡伟主编. —北京:化学工业出版社,
2009.9

高职高专“十一五”规划教材
ISBN 978-7-122-05350-3

I. 现… II. 胡… III. 企业管理-高等学校:技术
学院-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第128914号

责任编辑:于卉
责任校对:王素芹

文字编辑:贺婷婷
装帧设计:关飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张18 字数538千字 2009年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定价:34.00元

版权所有 违者必究

编写人员名单

主 编 胡 伟

副 主 编 (排名不分先后)

周红梅 吴 强 盛 鑫 王喜凤 邓 峰
宋启平 胡 霞

编写人员 (排名不分先后)

胡 伟 魏作磊 黄惠春 向才亮 周红梅
吴 强 盛 鑫 王喜凤 邓 峰 宋启平
胡 霞

前言

随着我国市场经济的逐步深入,现代企业管理在社会经济发展中的地位日益重要。本教程是作者在多年的教学经验基础上编写而成的,全书共有十一个模块,涵盖了当今企业管理的各个领域,力求体现现代企业管理理论的系统性、知识的应用性,使学生能够接触到现实中的管理问题,加深对理论的理解,提高解决问题的能力。本书的安排别具匠心,努力做到概念描述生动化、原理阐述具体化,开篇以贴切的案例导入,正文辅以管理链接和小资料、例题,结尾则是思考与练习、案例分析和项目教学示例。本书形式多样、内容活泼,增加了学生兴趣,培养了学生能力,提高了学习效果。愿意尝试新教法的老师可采用项目教学示例中的项目或自己创新项目进行教学。

本教材吸收国内外最新的学术成果,坚持改革、创新的精神,体现新的课程体系、新的教学内容和教学方法,以现代企业管理的应知、应会为切入点,以企业为对象进行企业管理或模拟企业管理,做到了理论够用、重在实践、学以致用、成果显著。本书以提高学生整体素质为基础,以增强学生实践能力为本位,兼顾知识教育、素质教育和能力教育,努力使学生成为“一技之长+综合素质”的新型复合型人才。

本教材既有系统性,又有实用性、新颖性、时代性的特点,内容实用、通俗易懂、可操作性强,适合应用型本科院校、高职高专院校、成人高校的老师和学生以及企业的管理人员使用,亦可用于行业培训考试、继续教育等,同时也是一部提升管理者整体素质的必备参考书。

本教材由胡伟主编,周红梅、吴强、盛鑫、邓峰、宋启平、王喜凤、胡霞(排名不分先后)任副主编。具体编写分工为:广州番禺职业技术学院(国家首批示范性高等职业院校)胡伟编写模块一、模块二与模块十的项目1、2、3;广东省肇庆科技职业技术学院周红梅编写模块三;郑州大学体育学院邓峰编写模块四;广州番禺职业技术学院宋启平编写模块五、模块十一;广州番禺职业技术学院盛鑫编写模块六;广东省华立高级技工学校王喜凤编写模块七、模块八;广州番禺职业技术学院吴强编写模块九;广东省委党校胡霞编写模块十的项目4;广东外语外贸大学魏作磊、广州番禺职业技术学院黄惠春、广东省华立高级技工学校向才亮等老师也参与了讨论与编写工作。

在本书的编写过程中,我们参考和引用了国内外一些专家和学者的专著、论文,在此谨向他们表示诚挚的谢意。本书得到了化学工业出版社和广东文舟图书发行有限公司的大力协助和指导,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,加上时间仓促,书中不足之处,敬请专家、学者和读者不吝指正。

编者
2009年6月

目 录

模块一 企业管理基础	1
项目 1 企业、现代企业制度与企业管理	2
一、企业与现代企业	2
二、现代企业制度	2
三、企业管理	4
项目 2 企业管理理论的起源与发展	5
一、早期的管理思想	5
二、古典管理理论	5
三、现代管理理论	7
项目 3 现代企业组织	8
一、企业组织与组织设计步骤	8
二、企业组织结构的典型形式	8
项目 4 现代企业经营计划	10
一、经营计划	10
二、经营计划的编制	11
三、经营计划的控制	12
项目 5 企业经营决策	12
一、企业经营决策的概念	12
二、企业经营决策的类型	12
三、企业经营决策的内容	13
四、企业经营决策的程序	14
五、企业经营决策的方法	15
思考与练习	19
案例分析	19
项目教学示例	23
模块二 企业战略管理	24
项目 1 企业战略管理概述	24
一、企业战略管理	24
二、企业战略管理的特征	25
三、企业战略管理的类型	25
四、企业战略管理的制定过程	26
项目 2 战略环境分析	28
一、企业环境	28
二、企业外部环境分析	29
三、企业内部环境分析	36
四、环境分析技术	39
项目 3 企业总体战略	40

一、企业总体战略的含义	40
二、企业总体战略的类型	40
三、规划投资组合战略	42
项目 4 企业竞争战略	44
一、成本领先战略	44
二、差异化战略	45
三、集中化战略	46
四、夹在中间	47
五、钻石体系与产业集群	47
思考与练习	48
案例分析	48
项目教学示例	50

模块三 市场营销管理 52

项目 1 市场营销概述	53
一、市场的含义	53
二、市场营销的含义	53
三、企业营销观念的演变	54
项目 2 市场营销环境	56
一、微观市场营销环境	56
二、宏观市场营销环境	57
项目 3 目标市场的选择	58
一、市场细分	59
二、目标市场的选择	60
项目 4 市场定位	62
一、市场定位的原则	62
二、市场定位的策略	62
三、市场定位的步骤	63
项目 5 市场营销组合	64
一、产品策略	64
二、价格策略	71
三、分销渠道策略	75
四、促销策略	77
思考与练习	81
案例分析	81
项目教学示例	83

模块四 生产管理 85

项目 1 生产管理概述	86
一、生产管理的含义	86
二、生产类型	86
三、生产系统	87
项目 2 生产过程	88
一、生产过程及其组成	88
二、生产过程组织的要求	88

三、生产过程的空间组织	89
四、生产过程的时间组织	89
项目 3 生产计划	91
一、生产计划和生产计划工作	91
二、生产预测	91
三、生产能力	94
四、计划产量优化决策	95
五、作业计划（网络计划技术）	97
项目 4 生产设备管理	99
一、设备及设备管理的定义	99
二、设备的投资与选型	99
三、设备的保养	100
四、设备的维修	101
五、设备的更新与改造	102
项目 5 精益生产的思想和方法	105
一、精益生产及其诞生	105
二、精益生产的中心思想	105
三、准时化生产方式	108
四、看板生产	108
思考与练习	109
案例分析	110
项目教学示例	111

模块五 质量管理 113

项目 1 质量管理概述	114
一、质量管理的相关概念	114
二、质量成本	114
三、质量管理的发展	115
项目 2 全面质量管理	117
一、全面质量管理的含义和特点	117
二、全面质量管理的基本观点	119
三、全面质量管理的内容	119
四、QC 小组与 PDCA	120
项目 3 ISO 9000 系列标准	121
一、ISO 9000 系列标准的由来	121
二、ISO 9000 系列标准的内容构成	122
三、ISO 9000 系列标准的适用性	123
四、选择使用 ISO 9000 系列标准的方式	124
五、质量认证制度	124
六、ISO 9000 系列标准与 TQM 的关系	125
项目 4 质量管理的方法和技术	126
一、统计分析表	126
二、分层法	127
三、排列图	127
四、因果分析图	128

五、散布图·····	129
六、直方图·····	131
七、控制图·····	131
思考练习题·····	132
案例分析·····	132
项目教学示例·····	133
模块六 物流管理 ·····	135
项目1 物流概述 ·····	137
一、物流的定义及作用·····	137
二、物流的产生及在我国的发展·····	138
三、物流的职能和物流系统·····	139
项目2 物流管理 ·····	141
一、物流管理的定义·····	141
二、物流管理的目的·····	141
三、物流管理的发展历程·····	142
四、物流管理的主要学说·····	142
项目3 企业物流管理 ·····	143
一、企业物流管理概述·····	143
二、采购与供应物流管理·····	144
三、生产物流管理·····	145
四、销售物流与回收物流管理·····	146
项目4 第三方物流 ·····	148
一、第三方物流概述·····	148
二、第三方物流的类型·····	149
思考与练习·····	150
案例分析·····	150
项目教学示例·····	151
模块七 财务管理 ·····	153
项目1 财务管理概述 ·····	154
一、财务管理的含义和特征·····	154
二、财务管理的内容·····	154
三、财务管理的目标·····	154
四、财务管理的地位·····	155
五、财务管理的研究范畴·····	156
项目2 资金筹集 ·····	157
一、资金筹集的概念及分类·····	157
二、资金筹集渠道·····	157
三、资金筹集方式·····	158
四、筹资渠道与筹资方式的关系·····	163
五、资金筹集的原则·····	164
项目3 资产管理 ·····	164
一、资产管理概述·····	164

二、固定资产管理	165
三、流动资产管理	166
四、无形资产管理	168
项目 4 损益管理	168
一、损益管理的概念	168
二、收入管理	169
三、利润管理	170
项目 5 财务分析	172
一、财务分析概述	172
二、财务分析的需求者	174
三、财务报表分析	175
四、财务分析方法	178
思考与练习	179
案例分析	180
项目教学示例	181

模块八 管理信息系统 183

项目 1 管理信息系统概述	183
一、信息概念	183
二、系统概念	184
三、信息系统概念	185
四、管理信息系统	186
项目 2 管理信息系统的发展历程与应用	187
一、管理信息系统的发展历程	187
二、管理信息系统的现代应用	188
项目 3 管理信息系统的新发展	192
一、决策支持系统	192
二、电子商务	193
三、现代管理信息系统未来走向	195
思考与练习	195
案例分析	196
项目教学示例	197

模块九 人力资源管理 198

项目 1 人力资源管理的概述	200
一、人力资源的含义	200
二、人力资源管理的概念、功能与职能	200
三、现代人力资源管理与传统人事管理的区别	202
项目 2 人力资源规划	203
一、人力资源规划的概念与作用	203
二、人力资源规划的主要内容	204
三、人力资源规划的操作程序	205
项目 3 职务分析	206
一、职务分析的概念与作用	206
二、职务分析的内容	207

三、职务分析的基本方法·····	209
四、职务分析的程序·····	210
项目4 人员招聘 ·····	211
一、招聘的目的与流程·····	211
二、招聘计划的制订·····	211
三、招聘的途径·····	212
四、人员选拔的方法·····	213
项目5 培训与开发 ·····	215
一、培训与开发的概念·····	215
二、培训与开发的流程·····	215
三、培训与开发的需求分析·····	215
四、培训与开发计划的制订·····	215
五、培训与开发计划的实施·····	218
六、培训与开发的效果评估·····	218
项目6 绩效管理 ·····	220
一、绩效管理的概念与流程·····	220
二、绩效计划·····	220
三、绩效沟通·····	221
四、绩效考核指标与标准·····	222
五、绩效考核方法·····	223
六、绩效反馈·····	226
七、绩效考核结果的运用·····	226
项目7 薪酬管理 ·····	227
一、薪酬的含义与内容·····	227
二、薪酬的功能·····	227
三、薪酬管理的目标与内涵·····	228
四、薪资模式·····	229
思考与练习 ·····	229
案例分析 ·····	230
项目教学示例 ·····	230
 模块十 企业文化 ·····	 232
项目1 企业文化基本概述 ·····	232
一、企业文化的含义·····	232
二、企业文化的积累·····	233
三、企业文化的传播·····	233
项目2 企业文化的内容和功能 ·····	234
一、企业文化的基本结构和内容·····	234
二、企业文化的基本功能·····	236
项目3 企业文化的建设 ·····	238
一、企业文化建设的含义·····	238
二、建设企业文化·····	238
项目4 企业文化与形象战略 ·····	239
一、对实施企业形象战略的认识·····	239
二、企业生命周期与文化形象战略·····	240
三、企业形象战略的内容·····	241

思考与练习	241
案例分析	241
项目教学示例	243
模块十一 企业国际化经营	244
项目 1 企业跨国经营概述	245
一、跨国经营的概念	245
二、跨国经营的直接动因	245
三、跨国经营的特征	245
四、跨国经营的发展阶段	246
五、跨国经营的理论	246
项目 2 企业国际化的环境因素分析	249
一、国际贸易体制	249
二、政治法律环境	250
三、经济环境	251
四、社会文化和自然环境	253
五、科学技术环境	254
项目 3 国际市场进入战略	255
一、国际市场的进入障碍	255
二、国际市场的进入模式	256
三、影响企业进入模式选择的因素	261
项目 4 国际市场基本竞争战略	262
一、低成本战略	262
二、差异化战略	262
三、集中战略	263
项目 5 国际战略联盟	264
一、企业战略联盟的构成与运作方式	264
二、企业跨国战略联盟形成的动因与特征	265
思考与练习	267
案例分析	267
项目教学示例	267
附录 创业大赛与创业计划书	268
一、中国大学生创业计划竞赛	268
二、创业计划书	268
三、创业计划书的内容	268
四、创业计划书的编写步骤	270
五、写创业计划书的技巧	271
参考文献	273

模块一

企业管理基础

【学习目标】

1. 了解现代企业制度与企业组织。
2. 理解管理理论。
3. 学会撰写企业计划书。
4. 提高计划与决策的能力。

【案例导入】

通用汽车公司险遭灭顶之灾

1908年9月16日,作为当时最大的汽车公司别克公司经理的杜兰特(William C. Durant)创建了通用汽车公司。

杜兰特奉行广泛收购、急速扩张的战略,充分利用证券来大大加速生产与资本集中的过程。在公司成立后仅仅两年时间,他用“股票换股票”的手段,就控制了包括11个汽车制造公司的20余个汽车零件和附属品的制造企业。然而,杜兰特并未在公司的组织架构上进行相应的大幅度组建与调整。相反,除别克、凯迪拉克等少数公司外,大多数被吸收的企业仍然保持着以前的法人身份,分散经营各自的业务。就此而言,当时的通用汽车公司只是一个“大拼盘”,由于过急不适当的大规模扩大,加上公司的不景气和资金周转不灵,通用汽车公司终于陷入了无力支付债务的困境,于1910年10月被以波士顿李·希金森公司的J. J. 斯特劳为团长所组成的银行辛迪加接管。杜兰特虽然仍是通用公司的大股东和董事,但仅此而已,他实际上已被迫退出公司的经营。

接管通用汽车公司的银行辛迪加废止了杜兰特的盲目扩张战略,对公司进行了彻底的整顿。他们在底特律设立了掌握整个管理机构的公司总部,并增设了材料部、会计部、生产部三个部门以辅助总部。为促进所属公司之间的协调与联合,又设立了由各子公司经理组成的干部联络会等。遗憾的是,由于各子公司认为这些常设部门只会损害他们的独立性,出于各自的利益而不予协作,有时甚至加以对抗,使得银行辛迪加的整顿未能取得明显效果。

具有戏剧意味的是,到1915年9月16日,也就是通用汽车公司创建七周年的纪念日那天,被逐五年的杜兰特竟又在董事会会议上以足够多数的股票重新控制了通用汽车公司,并于1916年6月1日正式恢复了总经理职务。事实上,杜兰特从不甘心从通用汽车公司退出,而是积极谋划着东山再起。1913年初,他设立了拥有6500万美元的持股公司——纽约雪佛兰汽车公司,并乘美国经济全面好转之际使雪佛兰公司获得飞跃的发展,杜兰特进一步以皮埃尔·杜邦等人的财务支持为背景,利用通用汽车公司普通股东们五年未获分红的不满情绪,最终实现了其夺回通用汽车公司领导权的目的。

江山易改,本性难移。杜兰特对加强总公司的管理机构并未给予重视,反而废除了银行辛迪加所设置的材料部、会计部和干部联络会等机构。在总公司,杜兰特只留下他自己和几名助手,并重新实施其独断专行的战略扩张。1916~1920年,杜兰特又收购了20家公司。

在对各子公司的管理方面,杜兰特偶然地也是独断地决定推行一种形式上的改革,即把以前的“持股公司”改组成“事业公司”。虽然改组的目的是为了单独直接控制管理各子公司的全部

财产和各种权利,但由于总公司实际上并不存在管理机构,使这种改革只能是“新瓶装旧酒”。各事业公司大部分依然是以前的那种“独立企业”,各部门的实际管理由各事业部长独立地、无政府地进行。“通用汽车有限公司”依然是一个“大拼盘”。

1920年秋,随着第一次世界大战的结束,军备生产的衰减导致设备过剩,引发全美的经济恐慌。在鼎盛时期被掩盖的通用汽车公司组织管理上的弊端,在这种大规模的经济恐慌中便充分暴露出来。当福特公司等采取降价销售以应付危机之时,杜兰特却拒绝仿效。由于通用汽车公司没有总公司管理机构,各子公司又不互通情报,对于未来的经济变动亦无充分的估计,因而更使生产量与库存量不能作出及时调整。当时的销量只及高峰时期的25%,而库存量则超过了2亿美元。股票行情的暴跌更是雪上加霜,使通用汽车公司再次面临现金周转不灵的困境。杜兰特别无选择,终于不得不请求杜邦公司和摩根财团对通用汽车公司进行全面改组。1920年11月20日,杜兰特第二次,也是永远地从通用汽车公司总经理的宝座上退了下来。

资料来源: <http://www.wenxueboke.cn/book/book2.asp?id=20002286>。

【问题】

1. 通用汽车公司险遭灭顶之灾的原因是什么?
2. 杜兰特的扩展战略为何失败?
3. 我国企业发展过程中应注意什么?
4. 请你给通用汽车公司提出管理整改建议。

项目1 ■ 企业、现代企业制度与企业管理

一、企业与现代企业

1. 基本概念

企业是指从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营、自负盈亏,实行独立核算的经济单位。企业的基本职能是创造社会财富,企业的重要职能是承担并履行社会责任与义务。企业是一个盈利的经济组织;企业是一个法人,依法成立,有独立的财产权,享有民事权利和承担民事责任。

现代企业是建立在技术现代化和管理现代化基础之上的,由一组领取薪水的高中层经理人员管理的,企业资产所有者和经营者相分离的多单位的企业。现代企业的特点是:所有者与经营者相分离;拥有现代技术;拥有现代化的管理。

2. 现代企业系统的构成要素

现代企业的基本构成要素是人、物、财、信息。

- (1) 人 即劳动者——现代企业的首要因素,现代企业管理非常重视人的作用。
- (2) 物 即物质资料基础——重要要素。
- (3) 财 即资金——固定资金;流动资金。
- (4) 信息 即企业的沟通、交流、反馈。

二、现代企业制度

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司企业为主要形式,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度,其主要内容包括:企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

1. 具有代表性的三种企业制度

企业制度是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。企业制度的核心是产权制度,企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的,三者分别构成企业制度的不同层次。企业制度是一个动态的范畴,它随着商品经济的发展而不断创新和演进。

从企业发展的历史来看,具有代表性的企业制度有以下三种。

(1) 业主制 这一企业制度的物质载体是小规模的企业组织,即通常所说的独资企业。在业主制企业中,出资人既是财产的唯一所有者,又是经营者。企业主可以按照自己的意志经营,并独自获得全部经营收益。这种企业形式一般规模小,经营灵活。正是这些优点,使得业主制这一古老的企业制度一直延续至今。但业主制也有其缺陷,如资本来源有限,企业发展受限制;企业主对企业的全部债务承担无限责任,经营风险大;企业的存在与解散完全取决于企业主,企业存续期限短等。因此业主制难以适应社会化商品经济的发展和企业的规模不断扩大的要求。

(2) 合伙制 这是一种由两个或两个以上的人共同投资,并分享剩余、共同监督和管理的企业制度。合伙企业的资本由合伙人共同筹集,扩大了资金来源;合伙人共同对企业承担无限责任,可以分散投资风险;合伙人共同管理企业,有助于提高决策能力。但是合伙人在经营决策上也容易产生意见分歧,合伙人之间可能出现偷懒的道德风险。所以合伙制企业一般都局限于较小的合伙范围,以小规模企业居多。

(3) 公司制 现代公司制企业的主要形式是有限责任公司和股份有限公司。公司制的特点是公司的资本来源广泛,使大规模生产成为可能;出资人对公司只负有限责任,投资风险相对较低;公司拥有独立的法人财产权,保证了企业决策的独立性、连续性和完整性;所有权与经营权相分离,为科学管理奠定了基础。

2. 现代企业制度的基本特征

从企业制度演变的过程看,现代企业制度是适应现代社会化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度,也是具有中国特色的一种企业制度。十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。1999年9月党的十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度,并重申了对现代企业制度基本特征“十六字”的总体要求。

(1) 产权清晰 主要有以下两层含义。

① 有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

② 国有资产的边界要“清晰”。首先要搞清实物形态国有资产的边界,如机器设备、厂房等;其次要搞清国有资产的价值和权利边界,包括实物资产和金融资产的价值量,国有资产的权利形态(股权或债权,占有、使用、处置和收益权的分布等),总资产减去债务后净资产数量等。

(2) 权责明确 是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的,因此他们的权利和责任也是不同的。

① 权利。所有者按其出资额,享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利,企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利,并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

② 责任。与上述权利相对应的是责任。严格意义上说,责任也包含了通常所说的承担风险的内容。要做到“权责明确”,除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外,还必须使权利和责任相对应或相平衡。此外,在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间,应当建立起相互依赖又相互制衡的机制,这是因为它们之间是不同的利益主体,既有共同利益的一面,也有不同乃至冲突的一面。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务,要求相互监督。

(3) 政企分开 其基本含义是政府行政管理职能,宏观和行业管理职能与企业经营职能分开。

① 政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能分开后还给企业,改革开放以来进行的“放权让利”、“扩大企业自主权”等就是为了解决这个问题。

② 政企分开还要求企业将原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会,如住房、医疗、养老、社区服务等。应注意的是,政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行使所有者职能是理所当然的,不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然,问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

(4) 管理科学 是一个含义宽泛的概念。从较宽的意思上说,它包括了企业组织合理化的

含义；从较窄的意义上说，“管理科学”要求企业管理的各个方面，如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人力资源管理等方面的科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性，其核心是激励、约束机制。要“管理科学”，当然要学习、创造，引入先进的管理方式，包括国际上先进的管理方式。对于管理是否科学，虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上来判断，但最终还要从管理的经济效率上，即管理成本和管理收益的比较上做出评判。

3. 现代企业制度的主要内容

根据以上分析，在较为具体的层面，现代企业制度大体包括以下内容。

① 企业资产具有明确的实物边界和价值边界，具有确定的政府机构代表国家行使所有者职能，切实承担起相应的出资者责任。

② 企业通常实行公司制度，即有限责任公司和股份有限公司制度，按照《公司法》的要求，形成由股东代表大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构，并有效运转。

③ 企业以生产经营为主要职能，有明确的盈利目标，各级管理人员和一般职工按经营业绩和劳动贡献获取收益，住房分配、养老、医疗及其他福利事业由市场、社会或政府机构承担。

④ 企业具有合理的组织结构，在生产、供销、财务、研究开发、质量控制、劳动人事等方面形成了行之有效的企业内部管理制度和机制。

⑤ 企业有着刚性的预算约束和合理的财务结构，可以通过收购、兼并、联合等方式谋求企业的扩展，经营不善难以为继时，可通过破产、兼并等方式寻求资产和其他生产要素的再配置。

三、企业管理

1. 企业管理

企业管理是人们为实现目标而有效地利用人力、物力、财力等资源的过程。企业管理是一门科学，也是一门艺术，管理也是生产力。

2. 现代企业管理的职能

(1) 决策 即确定目标，拟订方案，选择并决定。

(2) 计划 解决企业做什么、何时、何地、何人做、如何做等问题。

(3) 组织 将企业的各种资源有效的结合或协调起来。

(4) 指挥 创建一个有权威的、高效率的生产经营统一指挥系统。

(5) 控制 包括事前、事中和事后的控制反馈系统。

(6) 协调 对内的企业纵向和横向关系的协调和对外单位、用户关系的协调等。

(7) 激励 包括物质激励与精神激励。

(8) 创新 不断的改变或调整系统取得和组合资源的方式、方向和后果的实践。

3. 现代企业管理的一般原理

(1) 系统原理 现代化管理的每一个基本要素都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其他系统发生各种形式的联系。为了实现系统的预定目标，管理工作必须对系统内外各因素、各环节加以科学的组织、协调，使系统能够顺利有效地运转。

(2) 动态原理 将企业看作是信息流、物流和价值流等输入与输出的转化过程。

(3) 人本原理 以人中心，充分调动人的积极性和创造性。

(4) 能级原理 有多大能力做多大事，使企业管理结构成金字塔型，但也要遵循管理的例外原理。

(5) 控制原理 即遵循系统反馈控制理论规律。

(6) 效益原理 包括管理的效率、效能和效果原理三层含义。效率等于产出除以所用资源；效能是指这种手段或方法的有效性；效果是指这种管理是否能达成企业的长期目标。

项目2 ■ 企业管理理论的起源与发展

一、早期的管理思想

管理活动源远流长,自从有了人类社会,出现了分工与合作,就有了管理。而管理科学是随着社会生产力的发展而逐渐发展起来的。

早期管理思想有比较大的发展还是在18世纪60年代以后。18世纪中叶,英国发生了产业革命,后在西方资本主义世界迅速发展。资产阶级产业革命产生了以机器为基本生产手段的工厂,生产规模扩大、专业化程度提高、产品和生产技术复杂,因而要求有高水平的管理和专门从事管理事务的人员。于是,以现代工业生产为背景的管理思想和管理理论相继出现。西方资本主义社会中早期管理思想的代表人物是英国的经济学家亚当·斯密(Adam Smith, 1723~1790年)和数学查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792~1871年)。

亚当·斯密在他1776年发表的经济学著作《国富论》中,以制针业为例说明了劳动分工理论,分析了劳动分工能提高劳动生产率的原因有三个方面。

- ① 劳动分工可以使工人重复完成单项操作,从而提高劳动熟练程度,因而提高劳动生产率。
- ② 劳动分工可以减少由于转换工作而损失的时间。
- ③ 劳动分工可使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造新工具和改进设备。

亚当·斯密的劳动分工理论成了以后企业管理理论中的一条重要原理。

查尔斯·巴贝奇在亚当·斯密劳动分工理论的基础上对专业化分工问题作了进一步深入的研究,在他1832年发表的《论机器和制造业的经济》一书中,更深入、更细致地分析了劳动分工提高工作效率的问题。从真正意义上来讲,他是一位数学管理科学家,但是他并不忽视人的因素。他坚决主张分红制度,较早提出了重视员工管理的人本思想。

这一时期的管理思想和企业管理特点,一是主要凭经验管理,二是管理涉及领域狭窄,三是劳资关系未能纳入管理之中。

【小资料】

中国古代社会中的管理思想主要体现在政治、军事、教育和大的土建工程方面。孔子的格言中就有关于管好国家的切实可行的建议,关于选择诚实的、大公无私的和有才干的官员的教导。诞生于2200多年前战国时期的《周礼》一书,是一部论述国家政权职能的专著;杰出的军事家孙武所著《孙子兵法》精辟地阐述了战略战术中的预测决策思想;驰名中外的都江堰水利工程和万里长城是我国古代系统管理思想应用的结晶。

二、古典管理理论

古典管理理论又称科学管理理论,形成于20世纪初至20世纪中叶,古典管理理论的主要内容包科学管理理论、一般管理理论和人际关系理论。

1. 科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856~1915年)。其代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。由于泰罗在科学管理理论和实践方面的成就,被美国人称为“科学管理之父”。

泰罗科学管理理论的基本观点如下。

- ① 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。
- ② 达到最高工作效率的重要手段,是用科学的管理方法代替旧的经验管理。
- ③ 实现科学管理的核心,是要求管理人员和工人双方在精神和思想产生一个彻底的改变,即从斗争转变为进行友好合作。泰罗认为,管理人员和工人都应注意力从盈利分配转移到增加盈利总量上来,从而使工人增加工资,业主增大利润。